



Title	北海道の中小企業の事業多角化におけるBCP戦略：地域貢献を主題化するアプローチ
Author(s)	大西, 将太; 中野, 佑美; 加藤, 知愛; 谷本, 麻美
Issue Date	2024-11-09
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/93584">http://hdl.handle.net/2115/93584</a>
Type	proceedings
Note	災害復興学会 学会大会2024 2024年11月9日(土) - 10日(日) 新潟県長岡市「アオーレ長岡」 セッションC2 11月9日(土) 10:40-12:10 C会場 (市民交流ホールC)
File Information	2024_HOKUSYO_BCP.pdf



[Instructions for use](#)

## 北海道の中小企業の事業多角化における BCP 戦略

–地域貢献を主題化するアプローチ–

BCP Strategies in SMEs' Business Diversification:

Conceptualizing and Centering on Regional Contribution

大西将太\*1, ○中野佑美\*2, 加藤知愛\*3, 谷本麻美\*4

Shota ONISHI, ○Yumi NAKANO, Tomoe KATOH, Mami TANIMOTO

### 1. はじめに

#### 1.1 研究の背景

石狩川流域に位置する北海道江別市は、地勢的歴史的に洪水の被害を受けてきただけでなく、近年直下型地震で大きな被害が出ると想定されている（江別市：2022）。こうした災害リスクに対して、地域産業を支える中小企業（Small and Medium-sized Enterprises：SMEs）は、事業継続計画（Business Continuity Plan：BCP）を備えて、緊急時の対応力を強化しなければならない。しかし SMEs には「自社従業員へ BCP の取り組みが浸透しない」等の課題があり（内閣府：2022）、BCP 策定率は全国平均より低く（北海道経済局：2023）、危機管理対策や経営強化はあまり進んでいない。そうした状況の SMEs にとって「被災後の地域社会に貢献するアプローチ」を描くことには、そのための経営資源や人材資源をいかに調達し配分するのか等、多くの困難を伴う。

北海道大学公共政策大学院防災政策研究プロジェクト拠点防災政策研究ユニット（防災ユニット）は、これらの課題を乗り越えて、事業の多角化を図りながら、自社の BCP を進化させることに取り組む株式会社北翔（Hokusyo）とともに、経営戦略モデルをデザインしている。江別市に本社を置く Hokusyo は、中核事業である輸入自動車部品販売、自動車整備事業等に加えて、事業の多角化のため、2023 年に物流事業に参入し、千葉ロジスティクスセンター（CLC）を開業した。

本研究では、「事業の多角化のために設立した支社に、本社の BCP を拡張して適応する方法論」を、SMEs にとって特に課題である「地域に貢献する道筋を描く」プロセスに焦点を当てて導出する。

#### 1.2 研究課題と方法

本研究の目的を達成するため、2つの研究課題を設定する。第1の課題は「本社の BCP の行動コードを、事業の多角化によって開業した支社の社員が認識し、自ら行動するようになるためには、どのようなアプローチが必要か」、第2の課題は「SMEs とアカデミズムは、BCP の行動コードを企業内に浸透させるために、どのような BCP

コンテンツを制作すると良いのか」である。上記の問いに対して、①当社の BCP 策定プロセスを「BCP ver.1 及び2」、「BCP 策定ワーク会議録」、「CLC BCP 策定のための視察報告書」の記述から明らかにした上で、②社員説明会における本社から支社社員への説明及び研究者からの「地域貢献」モデルの提案、③CLC の BCP 策定担当者に対して行った半構造インタビューデータから、「本社から支社の社員に BCP 行動コードを伝達するアプローチ」と「制作すべき BCP のコンテンツの特徴」を導出する。

本論では SMEs を対象とした BCP と地域貢献について議論するため、BCP を「発災時に、特定された重要業務が中断しないため、また、事業活動が中断した場合に、目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、業務中断に伴う損失から企業を守り、組織基盤を強化するための経営戦略計画」と定義する。また、地域貢献を「被災した他者や地域社会に対する、自らの資源を用いて望ましい影響を与える持続的な活動を通して、地域社会の暮らしを守るプロセス」と定義する。本稿では、第2章で事例研究を行い、第3章で分析結果を述べる。第4章において2つの課題への解を提示し、第5章で結語とする。

### 2. 事例研究

#### 2.1 BCP ver. 1 の策定と運用

Hokusyo では、2021年12月 BCP 策定チーム（現 Crisis Management Office：CMO）が結成され、2022年1月より防災ユニットの研究者が加わり、中小企業庁の事業継続計画書（BCP）策定運用指針を採用して、2023年に BCP ver.1 を策定した。BCP ver.1 には、①重要商品の選定、②被害想定、③重要商品提供のための対策、④事前対策の検討、⑤緊急時の体制、⑥BCP の運用、⑦BCP の定着、⑧BCP の見直しについて規定された。2023年2月に実施された防災訓練では、安全確保・安否確認・緊急時対応訓練が行われ、訓練後に、すべての社員が行動コードに従って対応できるように、フォローアップが行われた。

\*1,\*4 株式会社北翔 危機管理室 Crisis management office, Hokusyo Corporation

\*2 北海道大学工学院 博士後期課程 PhD Student, Graduate School of Engineering, Hokkaido University

\*3 北海道大学公共政策大学院 学術研究員 PhD Researcher, Graduate school of Public Policy, Hokkaido University

©2024 日本災害復興学会

BCP ver.1 は、本質的な要素から組み立てられている。即ち、BCP とは「経営基盤が脆弱な企業が陥る危機 (risk: 事業縮小、倒産、社員解雇) を回避する計画」であり「日常業務の中で、緊急事態に発生する危機を想像し、それを回避するための具体策を見つけ出し、日常の業務に溶け込ませて、すべての社員が安全に避難する等の行動コードを身につける社内システム」である。

## 2.2 BCP ver. 2 の策定と CLC への普及

BCP ver.1 の運用と同時に、2023 年度に全 15 回の策定ワークが実施され、2024 年 3 月に BCP ver.2 が完成した。BCP ver.2 には、本社の社員に BCP の理解が進んで、訓練も定着してきたため、次の課題である「地域貢献」についても規定された。

一方、2023年9月1日に自動倉庫を備えたCLCが新しい社員を迎えて稼働したため、ボトムアップ型で策定された本社BCP ver.2に倣って、CLCのBCPを策定することになり、2024年5月にCMOに配属された支社の社員とともに、その策定が始まった。そこで「本社のBCPの行動コードや地域貢献の考え方を、支社の社員にどのように普及するのか」という問題に直面した。CMOで議論した結果、全社員を対象に説明会を開き、CMOチーフから、BCPの行動コードについて解説した。加えて、防災ユニットの研究者から、防災キャンプの実施を通じてSMEsが地域貢献を実行するアプローチを提案した。以下のステートメントはその要約である。

### CMO チーフによる社員への説明：BCP の行動コード

従業員とその家族の安全を確保しながら事業を継続するために BCP を策定した。被災しても 1 日も早く日常を取り戻し、すべての社員の雇用を守り、本来のビジネスを完遂しなければならない。本来のビジネスとは、未来の子どもたちのための美しい社会環境づくりである。ゆえに、Hokusyo は、災害による緊急事態に直面しても、輸入車部品販売事業を持続し、自動車整備事業を止めず、コーティング・リサイクル事業が全社の全事業の復旧を牽引し支えることにより、最速で通常の業務に復帰する。それが達成できたなら、被災した地域の人々や暮らしを守るために働く企業でありたい。

災害時に、社員は、まず自分の生命を守り維持する。次に家族の安全を確保する。その次に、企業人としてビジネスを復旧するために力を尽くす。最後に、企業人として地域の人々と未来の子どもたちのために行動する。

地域に根ざした企業は、地域社会の産業の担い手である。自社や取引企業の事業継続性が担保され、成長する経営戦略を持ち得た先に、地域社会のために働く道が

開かれ、地域社会の産業を担う企業になる。

## 研究者による地域貢献のアプローチ「防災キャンプと避難所運営ゲーム」の提案

地域社会が被災した際に、本社の社員は、江別市の地域社会の暮らしを守るために、支社の社員は、香取市の地域社会の暮らしを守るために、貢献することが望ましい。いずれも、各地元の人々と交流を図りながら、地域の防災・減災のために役立つことを考えるのである。そこで、Hokusyo の地域貢献活動として、地元小中学校での防災キャンプの開催を提案する。1 年目は、本社が主催して CLC のスタッフに参加してもらい、次年度に CLC で実施すれば、どちらでも開催できるようになる。

### 提案 a. 防災キャンプの開催

積雪寒冷地域である北海道の気候条件は厳しい。冬季には大規模な停電や交通網の遮断、暖房機能の停止などのリスクがある(中野：2022a)。道内の指定避難所は築年数の古い小学校や体育館が多く、断熱や安全性が不十分で、避難者を寒さから守る適切な場所とは言えない(加藤,中野：2022b)。企業が防災キャンプを開催し、そのリスクを低減できたなら、地域住民と共に災害対応力を高めて、地域のレジリエンスを強化できる。

防災キャンプは、参加者が防災訓練や災害シミュレーションを行い、避難生活に必要な知識やスキルを体得する活動である。道内自治体の防災キャンプの需要は高く、既に小学生や親子世帯を対象に夏・冬問わず多くの実施例がある。親子での参加は、子どもにとって災害に備える大切さを早期に学ぶ機会となり、親にとっても子どもと共に災害に対応する術を学ぶ機会になる。同様に、社員とその家族が参加することにより、職場と家庭の両方で防災意識が高まり、防災の重要性を、世代を超えて共有することができる。

### 提案 b. 避難所運営ゲームの実施

防災キャンプでは、地域の小・中学生や保護者を対象に避難所運営ゲーム(HUG)を実施することができる。HUGに参加する児童・生徒は、避難者の属性を考慮しながら、部屋割り仮設トイレ、炊き出しの場所、仮設シャワー等の生活空間の配置を決める方法を話し合いながら学ぶことができる。自分・家族・街を守るための実践的な学びは、災害時の避難所の運営時に役に立つだけでなく、暮らしの中の別の要素に応用することもできる。参加者はゲーム形式で主体的に学び、問題解決能力やコミュニケーション力を高めることができる。

北海道版 HUG は、厳冬期に直下型地震が発生し、電気が使えない設定で進行する。支社で実施する場合は、

支社の地域版の HUG を選択する。

## 2.3 BCP の地域貢献の支社社員への伝播

CMO は、支社の社員の BCP の行動コードの認識を調査するため、2024 年 9 月 6 日 14:00-15:00 に CLC の BCP を策定する CMO のメンバーとなった社員に対して、半構造インタビューを行った。インタビューでは、「BCP を定着させるために何をしたいか、どのように地域貢献に関わるつもりか」、口頭で問いかけた。結果は以下の通りである。

Q1. なぜ、CMO のメンバーになったのか

A1. 北翔 BCP ver.1 を見て、チーフの社員説明も聞いて、挑戦したいと思ったので立候補した。

Q2. 物流事業はやり甲斐があるか

A2. 倉庫と物流のお仕事がしたくて入社した。倉庫でコツコツと働くことが好きだし、自分の手を動かして創り出した商品がお客さんに届いて喜んでもらえる物流事業にもやり甲斐がある。役に立つことが嬉しいので頑張れる。

Q3. 他の社員に BCP をどう伝えようと思うか

A3. 説明を聞いただけではわからなくても体験するとわかると思う。BCP ができたら訓練をしてわかってもらう。

Q4. 防災キャンプとどう関わるのか

A4. 防災ユニットの研究者の提案を聞いて楽しそうだと思った。本社で実施する防災キャンプに参加して学び、本社のメンバーとも交流して、CLC でも開催できるようにになりたい。CLC には自分以外にも防災キャンプに参加したい社員がいる。

Q5. 地域貢献にはどのように関わりたいのか

A5. 被災した人の役に立ちたい。普段から困っている人がいたら声をかけたりできることをやるようにしているが、個人の力には限界がある。会社が地域貢献するなら、個人の力ではできないことを、会社の社員としてできる。その気持ちで関わりたい。

### 小括

CMO は、BCP ver.2 の運用過程において、本社及び支社の社員への説明プロセスを経て、また、研究者の提案を受けて、防災キャンプ (HUG 活用) を開催する地域貢献活動を設計した。CMO が意図した、支社社員への「BCP の行動コードと地域貢献の認識の共有」はされており、他の社員や地域にそれを広げようとする意識も醸成されていた。次年度は企画した地域貢献活動案を実施する。

社員が行動コードを取得できるように、正確で明確なメッセージで伝達することと、研究者がその論拠と具体

的なアプローチを提示して支援することは重要である。

## 3. 分析

### 3.1 地域社会のニーズに対応する SMEs の地域貢献

前章の研究者の提案に見た通り、道内の自治体には、防災教育を実施して、地域の災害対応力を高めたいという需要がある。そして、防災キャンプには、防災意識を啓発する機能がある。そこに SMEs が参画して、自治体や住民と協力して防災キャンプを開催し、シミュレーション形式で避難所の設置・運営を体験する場を提供できれば、地域社会のニーズに合致した地域貢献活動を展開できる。地域住民が災害時に円滑な避難所運営スキルを有していれば、地域全体の災害対応力の強化につながる。SMEs は、この活動を通じて地域住民との協力関係を築くことができる。

### 3.2 地域貢献が主題化するためのアプローチ

SMEs の社内で地域貢献アプローチを主題化するためには、次のようなアプローチが必要である。第 1 に、災害時の備えを自覚的できない社員に考える機会を提供する。社員にそうした機会を提供して行動を触発できたなら、その対象を地域社会に広げていくのである。防災キャンプは、その機会提供の場にふさわしい。第 2 に、防災キャンプの企画段階で、参加者に楽しさや知識を伝達する。シナリオの設定次第でどのような環境でも実施できる HUG を活用すると、その効果も高まる。

第 3 に、SMEs が自社の地域貢献のあり方を見出し、その価値を地域社会に提供する。防災教育は、一般的には自治体や学校が実施するものと思われているが、SMEs の地域貢献活動として実施することを企画した Hokusyo の事例は、SMEs が地域の防災教育に貢献する可能性があることを示唆する。

### 3.3 新しい行動コードが社内に普及するための 5 要因

支社社員に新しい行動コードが普及した要因は、支社社員へのインタビュー調査結果から見出された。それは、第 1 に、本社の BCP の行動コードと地域貢献に関する情報の送り手と支社の受け手のコミュニケーションが取れていて、正しく伝達されていた。第 2 に、Hokusyo の地域貢献の趣旨に共感する社員が、自身の「こうありたい」という理念と企業のミッションを結びつけて捉える働き方を模索していた。第 3 に、支社社員が、企業の本来の事業 (物流事業) の構造を理解し、業務を遂行しながら BCP 戦略づくりを担っていた。物流事業のサプライチェーンの起点から終点までのプロセスとコンテキストや関係する人々の実像を想像できる社員にとっては、災害時に起きる状況を想像することも難しくはないのである。

第4に、「地域貢献>防災キャンプ>HUG」パッケージの機能を理解して学習する意欲のある社員が、本社と支社の接合部において、他者に伝達する役割に就いていた。それによって、地域貢献パッケージの趣旨が、本社のCMOから支社の担当社員へ、更にその他の社員にも伝播した。第5に、本社・支社の両方において、「被災者を助けたい」意識がある社員が組織のBCPの策定・実施のディレクションを任されていた。この人事マネジメントは、成否を決する大きな要因の1つであったと推量する。

#### 4. 考察:解の提示

##### 4.1 課題1の解 本社から支社の社員にBCP行動コードを伝達するアプローチ

本社で策定されたBCPの行動コードを、事業の多角化のために開業された支社の社員が認識し、自ら行動するようになるための方法は、2つある。第1に、新しいBCPの行動コードを、シンプルでわかりやすい表現形態で、本社から支社に、正確に伝達する。支社においては、「被災者を助けたい」意識を有する社員が、本社からのメッセージをキャッチして、他の社員に働きかける体制を構築する。BCPの目的や行動コードが明確でわかりやすければ、社員は自分が何に貢献すべきかを認識しやすい。活動への動機も喚起される。

第2に、本社で重要な課題となっている案件を、支社の社員が理解できるように、その趣旨と具体的なアプローチを本社・支社間で共有する。ここでは「SMEsの地域貢献」が主題であり、「地域が被災した時に、Hokusyo社員は、企業人として地域のために働く」というコンテキストを、具体的なアプローチ「防災キャンプ」に焦点を当てて提示することによって、「地域貢献の重要性」が本社及び支社内の共通認識となってゆくプロセスが醸成されるのである。

##### 4.2 課題2の解 制作すべきBCPのコンテンツの特徴

SMEsとアカデミズムは、BCPの行動コードを企業内に浸透させるために、どのようなBCPコンテンツを制作すると良いのか。その方法は2つある。第1に、「防災キャンプ」のように、実現可能で確かな方法論と支援をアカデミズムから提案し、社員に浸透するまで繰り返し説明する。それによって、支社の社員は、やるべきことの趣旨と優先順位を理解できるようになる。第2に、上記の「防災キャンプ」コンテンツを補強するツールを準備する。本事例で研究者が提案したカードゲームHUGは、地域に暮らす、どのような世代・属性の人々が参加しても、避難所を運営する方法を学ぶきっかけを提供するこ

とができるルーツである。

#### 5. 結語

本事例研究で見た通り、SMEsは、事業の多角化に伴う支社の開業によって必要となるBCPの策定において、本社のBCPの行動コードを支社社員に普及するアプローチを構想することは可能である。更に、経営資源に限りがあるSMEsが、被災した地域社会の復旧・復興に貢献するアプローチを、支社の活動を促進しながら導き出すことも可能である。

ビジネスにおいては、個々の事業成果が関連してシナジー効果が高く現れる経営戦略を立案して、商品やサービスのブランディングを行い、リリースする市場やタイミングを決定する。本社と支社のBCPを統合的に策定し、両方の地域社会で、自治体や住民とともに地域貢献を実施できたなら、前述したSMEsによる防災教育への参画等の好ましい影響を、本社と支社が立地するエリアに与えることができる。ビジネスにおいてシナジー効果が生まれる経営戦略をデザインするように、地域貢献アプローチにおいても、広域的なインパクトが生まれるBCP戦略をデザインすることは可能だろうか。

それは、次の研究課題としたい。

#### 参考文献

- 1) 中野佑美(2022a): 災害弱者のための北後志広域避難センターデザインプロジェクト: 北後志広域防災連携プロジェクトより. 人工知能学会.  
<http://hdl.handle.net/2115/87464>
- 2) 加藤知愛, 大西将太他(2023): 北海道の中小企業がデザインするBCP策定プロセス-すべての社員の安全を守るBCPを策定するアプローチ-. 日本災害復興学会大会. <http://hdl.handle.net/2115/90981>
- 3) 加藤知愛, 中野佑美他(2022b), コマンドコード: すべての被災者を安全に避難させるために: 北後志広域防災連携プロジェクトの事例研究. 日本災害復興学会.  
<http://hdl.handle.net/2115/87391>
- 4) 江別市(2022): 第3次江別市耐震回収促進計画, p.4-5.
- 5) 内閣府(2022): 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査, p.47.
- 6) 株式会社北翔: <https://s-hokusyo.com>
- 7) 中小企業庁事業継続計画書 (BCP) 策定運用指針.  
<https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>
- 8) 北海道経済産業局  
[https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/csk/bcp/about\\_bcp\\_2.html](https://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/csk/bcp/about_bcp_2.html)
- 9) 北翔BCP策定チーム(2023): 事業継続計画書 ver.1.
- 10) 北翔BCP策定チーム(2024): 事業継続計画書 ver.2.
- 11) BCP策定ワーク会議録.
- 12) 北翔 (2023): CLC BCP策定のための視察報告書.